



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

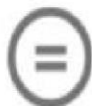
### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

**Elementos que inciden en el desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes al sector  
fabricante del calzado en Colombia Ensayo**

**María Camila López Ardila**

**Código: 342124**

**Nohora Cortes Díaz Código:**

**342105**

**Universidad Católica de Colombia conferencias del II**

**Congreso Internacional COFACES**

**Especialización en Administración Financiera Grupo**

**B1**

**Bogotá DC**

**Noviembre 2020**

## **Resumen**

El sector del calzado en Colombia, desde sus inicios ha sido de gran importancia para la economía nacional. El ensayo presenta la situación del sector fabricante de calzado en Colombia, a través de la revisión de la literatura, con miras de analizar el desarrollo competitivo que puede tener este sector a futuro. La temática se desarrolla teniendo en cuenta los módulos o exposiciones que se dieron a lo largo de la Especialización en Administración Financiera de la Universidad Católica de Colombia. Se plantea dentro del mismo, si por medio de una campaña de marketing digital, se podría llevar a que este sector sea más competitivo y rentable financieramente, esto observando la crisis económica que atraviesa dicho rubro de la economía del país adicionando lo ocurrido en este año por la pandemia del COVID-19. La metodología empleada es de tipo descriptivo, ahondando en las características de la población estudiada, lo cual permitirá analizar la situación del sector. Se espera que este ensayo, contribuya a la competitividad sectorial de la región.

**Palabras clave:** Sector del calzado, Covid19, crisis económica, marketing.

## **Introducción**

Dada la complejidad de la economía actual, como resultado de la globalización, la planeación estratégica empresarial no debe ser abordada en forma aislada; los factores relacionados con el producto, la economía y la competencia deben ser considerados de manera integrada con el objetivo de prever la mayor cantidad posible de escenarios en el futuro. Al mismo tiempo, el desarrollo de una sociedad implica que las personas que la componen estén cada vez mejor, y ese estar mejor se mide por unos indicadores que expresan qué tanto las personas acceden a una mejor calidad de vida. En los últimos años el sector del cuero, el calzado y la marroquinería ha sobrellevado fuertes descensos en su comportamiento económico, productividad y empleabilidad; para evidenciar esto, se toman como referencia los análisis realizados por la Asociación Colombiana del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (ACICAM), agremiación que reúne a todos los industriales, importadores, exportadores y comercializadores.

(Parrado, 2019).

A la fecha, el este sector fabricante de calzado, está viviendo una crisis a nivel mundial a causa de la pandemia ocasionada por el Covid-19; en donde los pequeños y medianos comerciales se encuentran viviendo la peores de las situaciones económicas en la historia del calzado en Colombia. Algunos empresarios, han manifestado la forma en que la inestabilidad laboral y la crisis económica acompañada de la actual situación por el Covid-19 han llevado al cierre de grandes fábricas del calzado, situación que tiene al borde del desespero a los fabricantes ante la incertidumbre de lo que le espera a futuro.

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar cómo este sector ha sido considerado como uno de los más fuertes de la economía de la región, teniendo empresas que se dedicaron a exportar calzado. La magnitud del problema actual radica en saber de qué forma pueden conllevar las pérdidas económicas tras la crisis dada por el Covid-19 y así mismo, cómo prepararse para enfrentar el periodo post-covid sin tener que cerrar sus fábricas y llevarlas a la competitividad a pesar de la crisis.

## **Elementos que inciden en el desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes al sector fabricante del calzado en Colombia**

La industria del calzado en Colombia se encuentra en desventaja frente a empresas fabricantes de calzado de otros países debido a que no se han modernizado y poseen una industria muy obsoleta, por ende, es necesario tecnificar la producción de calzado para mejorar la calidad de sus productos. El sector del calzado no posee un nivel tecnológico, los empresarios propietarios de fábricas no cuentan con una cultura empresarial propiamente dicha. La mayoría de las fábricas son poco competitivas para las actuales tendencias que se dieron con la llegada de los tratados de libre comercio, entre ellos el firmado con Estados Unidos. Según Acosta, Zárate, y Fischer, (2014) los fabricantes de calzado no cuentan con valores agregados que le permitan competir con concretas posibilidades de éxito y ello lo hace más vulnerable ante las decisiones políticas de otro país, por su moderada dependencia de dicho mercado. Por otro lado, existen otros factores que influyen en el desarrollo de la industria del calzado como lo es el contrabando y la subfacturación, esto hace que genere una competencia desfavorable en las empresas productoras de calzado.

De acuerdo a lo anterior, se analiza que la industria del calzado desde hace 7 años ha venido presentando una serie de problemas las cuales no permiten que este sector tenga un crecimiento en sus cifras, según ACICAM (2013) los inconvenientes que presenta el sector es, la demanda con un 66.6%, contrabando 50.0%, problemas con proveedores 16.7%. El desempeño del sector de calzado en Colombia presenta una cifra en la producción, ventas totales y ventas al mercado interno entre enero y julio de 2013 de -1.4%, 3.2% y 0.5%. Los Factores que influyen en el desarrollo de la industria del calzado frente al contrabando, la subfacturación, la falta de créditos de inversión, capacitación, conocimiento de procesos de exportación de sus productos, tendencias que presenta el mercado entre otras hace parte de las dificultades en el sector de calzado.

Estudio realizado por Legiscomex, (2016) señaló que las principales deficiencias del entramado empresarial colombiano en el sector del calzado, frente a competidores de talla mundial, con producciones en masa, altamente tecnificadas y a bajo costo. Dentro del mismo estudio, se menciona que a 2015 se reportó que el origen de las importaciones en el país era principalmente China con 48.46% del total de las importaciones del país, seguido por Vietnam

con 21.71%, Brasil 10.89%, Indonesia 5.56% y Ecuador, 4.95%. Se aprecia, que el sector del calzado en la actualidad no es competitivo frente al mercado internacional que poco a poco ha venido invadiendo el mercado colombiano.

De igual forma, es importante analizar la competencia extranjera en el mercado colombiano, el subsector de manufactura de calzado no ha sido la excepción dentro del sector de manufactura. Debido a sus características productivas y su baja capacidad competitiva frente a competidores como China, Italia o Brasil, ha visto deteriorado su nivel de producción y ventas, y por tanto el aporte que esta industria hacia a la economía colombiana históricamente, pasando tan sólo entre 2005 y 2017, de 0.29% a 0.21% su participación en el PIB. En sí, la mayoría de las empresas del sector son micros y pequeñas empresas acompañadas con altos niveles de informalidad, las cuales abarcan los diferentes eslabones de la cadena productiva, entre ellos, fabricantes, importadores, distribuidores y comercializadores de insumos, fabricantes de calzado para todos los segmentos del mercado, distribuidores y comercializadores del producto final.

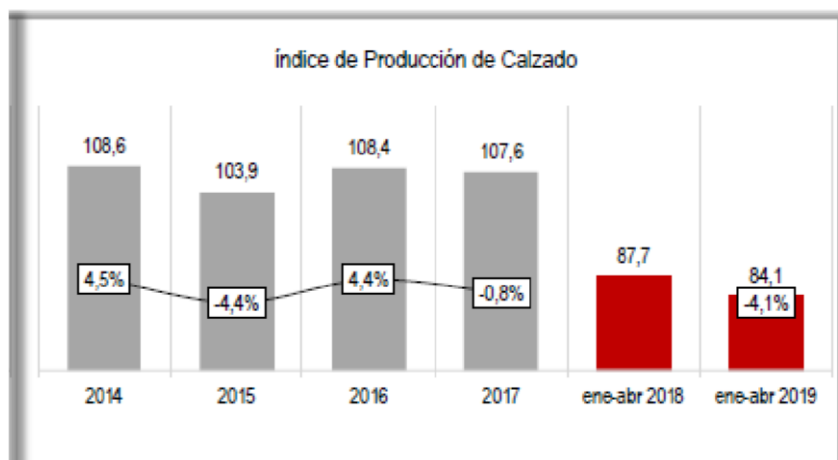


Figura 1 Índice de producción de calzado durante los últimos seis años

Fuente: INEXMODA, análisis sectorial, con información extraída del Dane (2019)

En la figura 1 se observa como ha venido decayendo la producción de calzado en los últimos seis años, teniendo un gran desplome en la producción del calzado entre enero y abril del 2018 y enero y abril del 2019. Se puede decir, que desde el 2017 empezó el sector del calzado a sufrir una baja en su producción. En el año 2020, teniendo en cuenta la pandemia dicho sector sigue

decaendo a la fecha, tal como lo señala el diario de la ECONOMÍA.COM (2020) “...Ante la situación del COVID 19, el sector del calzado presenta un escenario complejo, las fábricas están cerradas, el comercio no abre y los compradores, en su mayoría siguen metidos en sus casas, haciéndole el quite al contagio que suele ser muy fácil”.

Por otro lado, se tiene cifras frente a la caída de las exportaciones de calzado en los últimos seis años, tal como se puede apreciar en la figura 2.



Figura 2 Índice caída en ventas de calzado

Fuente: INEXMODA, análisis sectorial, con información extraída del Dane (2019)

Tal como paso en la producción de calzado, se aprecia que los respectivos seis años las ventas de calzado igual tuvieron una caída sorprendente para los años 2018 y 2019. En este mismo orden de ideas, es importante tener en cuenta lo manifestado por Páez, Jiménez y Danna, (2018) quienes considera que el sector del calzado viene decaendo debido a que, en Colombia, este rubro económico, no cuenta con el apoyo o fomento a la producción local. En parte se debe a la llegada de tratados de libre comercio, por medio de los cuales se les dio vía libre para que empresas extranjeras exportaran sus productos hacia Colombia, cuando la realidad es que el sector del calzado no está preparado para competir con dichos productos ingresados al país por tres razones: la primera la mano de obra en Colombia es costosa; segundo la materia prima es de precios altos. En tercer lugar, la mayoría de los microempresarios no cuentan con innovación tecnológica en la producción del calzado, ya que este sigue siendo de manera manual, adicional a esto cabe agregar la informalidad de algunos fabricantes. De igual forma, Álvarez y Trujillo,

(2015) considera que el sector del calzado ha venido sufriendo en los últimos cinco años una crisis económica, ya que por ser un sector artesanal y tradicional no ha pasado a la integración de la tecnología del proceso productivo, cohibiéndose así mismo abrir nuevos mercados.

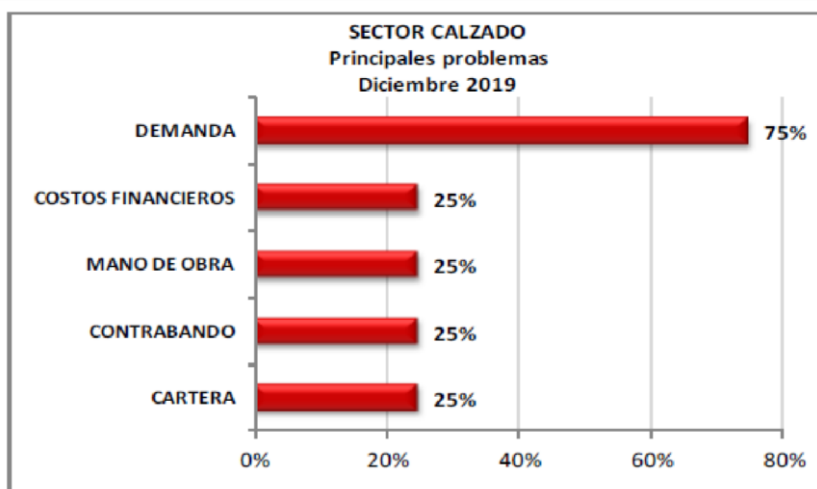


Figura 3 Principales problemas del sector del calzado a diciembre de 2019

Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM (2019)

Se observa en la figura 3 que uno de los principales problemas que tuvieron los fabricantes de calzado a finales del 2019 fue la demanda tal como lo expresan el 79% de los encuestados. Por otro lado, el 25% en su respectivo orden consideraron que la problemática en dicho sector se debió altos costos financieros; mano de obra; contrabando y cartera.

Así mismo, la encuesta realizada por ACICAM (2019) señaló que el 89.4% de los empresarios manifiesta tener un nivel de inventario alto y el 10.6% normal. El 69.5% de los encuestados reporta que su volumen de pedidos para los próximos meses es regular, el 19.9% normal y el 10.6% que es bajo. Las compras externas de calzado terminado entre enero y diciembre de 2019, alcanzaron USD 409.9 millones con una variación de 6% en valores y de 5% en pares, para un volumen de 40 millones de pares. Este aumento en pares se explica por el incremento de las importaciones de China (calzado sintético) y de Indonesia (calzado textil) con variaciones de 5% y 40% respectivamente. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (44%), Valle del Cauca (18%),



Bolívar (16%), Antioquia (7%) y Caldas (7%). Por su parte, las importaciones de calzado registraron 9.5 millones de dólares con un aumento de 16%.

Tal como se observa, ya desde el año 2019 el sector del calzado venía sufriendo grandes pérdidas dentro del economía colombiana, a esto cabe agregar para el año en curso (2020) la crisis financiera que sufrió el país a causa de la pandemia del COVID19, el cual estanco el sector fabricante de calzado. El sector fabricante del calzado en Colombia, ha tenido momentos de euforia, llegándose incluso a importar al mercado norteamericano y europeo. En la actualidad, pasa por un mal momento, en parte se debe a decadencia en su producción y ventas, tal como se mencionará en párrafos anteriores, por otro lado, la situación actual, donde el mundo está sometido a una pandemia que desde comienzos de marzo se empezó a dar en Colombia, llevo a que el sector económico del país sufriera drásticos cambios, siendo uno de ellos el sector del calzado, tal como señala un fabricante de calzado ante entrevista realizada por Vanguardia (2020):

“Es una mentira que el aparato productivo de las fábricas de calzado vaya a iniciar, nosotros los fabricantes de calzado estamos reventados económicamente, porque hemos tratado de aliviar en parte a nuestros empleados. El Gobierno no nos ha brindado oportunidad, uno va al banco y le ponen trabas. No han abierto el comercio y a quién le vamos a vender, nos toca con todos los obstáculos, inscribir empleados, invertir en bioseguridad, que es bueno, pero esa inversión nos toca de nuestro bolsillo, la microempresa está muy mal”, señaló Milton Cruz, empresario del sector” (Vanguardia 2020 p. 1).

Como se puede observar, la situación del calzado en Colombia en la actualidad no es solo por causa del COVID19, puesto que se aprecia que desde hace seis años atrás este sector ya venía en decadencia, en parte por la falta de incentivos para este sector y la invasión del mercado nacional a causa de la llegada al país del mercado extranjero con productos de buena calidad y a bajos costos. A esto cabe agregar el contrabando con buenos productos y a bajo precios. Todo estos son factores que tienen en una situación grave a los fabricantes de calzado en el país, lo cual está llevando a que desde ya algunas fábricas se estén cerrando.

Por otro lado, las pymes dedicadas al sector del calzado, según Solano, (2014) son organizaciones empresariales que contribuyen significativamente a la generación de empleo e

ingresos, responden a la demanda de las necesidades sociales, atienden mercados no atractivos para las grandes empresas dedicadas a la fabricación del calzado, hacen presencia en varios sectores económicos, son proveedoras de establecimientos comerciales dedicados a la venta del calzado.

Las pymes dedicado a la fabricación del calzado, presentan dificultades en su estructura organizacional y en la optimización de los diferentes procesos administrativos y de producción, Estudio realizado por Rodríguez, (2017) señaló “es necesario que las pequeñas y medianas empresas del sector del calzado, comiencen a involucrarse con el medio tecnológico, innovando y haciendo uso de equipos tecnológicos que les permitan tener una ventaja competitiva frente a los competidores”.

Se ha observado que la mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado, no se han preocupado por crear una cultura administrativa desde la alta dirección, como tarea principal del control y la mejora de sus procesos administrativos para la planeación de la empresa en búsqueda de su crecimiento, desarrollo y permanencia de los productos que proporciona, así lograr la mejora continua (Rodríguez, 2017).

En la actualidad el estado del sector calzado, no es bastante competitivo, esto debido al ingreso de calzado de otros países y el sometimiento que han sufrido los fabricantes tradicionales al enfrentarse al contrabando, sin contar las consecuencias de la apertura económica, la globalización y los respectivos tratados comerciales que, a firmado Colombia con otros países, lo cual ha llevado a que las fábricas de calzado se encuentren desde hace varios años en crisis, a esto cabe añadir lo que está pasando con la pandemia causada por el COVID19 en la ciudad, la cual ha afectado bastante el comercio.

A lo anterior cabe agregar que el elaborar un buen producto en este sector industrial representa altos costos; personal capacitado, infraestructura y maquinaria especializada para la producción de calzado. En general, la dotación de la maquinaria y planta física implica una inversión económica significativa incrementada por los costos de importación de estas, asesorías técnicas y de mantenimiento. En Colombia, son pocas las empresas orientadas a la transferencia y adecuación tecnológica y son aún menos las empresas destinadas a desarrollar tecnología a partir

del estudio de necesidades locales. Esto conlleva a que sea muy difícil adquirir dichas maquinarias para la producción de calzado.

Para concluir, se puede decir que en vista de las crisis económicas que el COVID19 ha ocasionado en el sector empresarial del país, especialmente en el sector manufacturero, se considera importante plantear una propuesta de Marketing Digital para el sector fabricante del calzado en Colombia. Esto teniendo en cuenta que comercio electrónico es un área clave para el desarrollo económico en el siglo XXI. Sin duda, esto es cierto en relación con otros sectores de la economía que han utilizado dicha herramienta y han tenido excelentes resultados gracias al rápido crecimiento del comercio electrónico.

En la era actual existe una rápida expansión de Internet, no solo en las ciudades, sino también en regiones remotas del mundo entero. Esto gracias a que cada día el comercio electrónico llega a millones de usuarios en el mundo, que realizan compras semanales en línea. Aquellas empresas que antes que otras creen su representación en Internet, tendrán ventaja sobre aquellas que trabajan exclusivamente en la forma tradicional.

Es importante, que la promoción sea tenida en cuenta para las tiendas de internet que estén dispuestos a crear los empresarios fabricantes del sector del calzado, la cual se debe incluir en el trabajo de SEO, diferentes tipos de publicidad, como banners, mailings, etc, también como diferentes ofertas, a través de descuentos, rebajas, regalos - para obtener aún más clientes.

Como recomendaciones, se plantea realizar un estudio más complejo, que permita identificar mediante aplicación de instrumentos como encuestas o entrevistas el impacto directo del Covid19 sobre el sector del calzado, a su vez que se pueda caracterizar el conocimiento que tienen los fabricantes del sector del calzado en cuanto al Marketing Digital

De igual forma, es recomendable, que se desarrolle el cliente potencial de trabajo más conveniente y accesible, diálogos accesibles y comprensibles. Productos categorizados con una descripción detallada con ilustraciones, capacidad flexible de búsqueda por varios criterios, navegando por "novedades" y los productos más vendidos dejarán una buena impresión en el cliente. Sobre cualquier producto, el comprador puede dejar comentarios, formando así, un producto publicitario adicional. En forma de dar confianza al comprador en la seguridad de sus

datos confidenciales, se presentarán fotografías de productos de buena calidad por todos lados, el foro donde compradores y usuarios podrán dejar sus comentarios, se publicarán los documentos de garantías, certificaciones etc.

### **Referencias bibliográficas**

ACICAM (2019) ¿Cómo va el sector? enero a diciembre 2019. Obtenido de

<https://acicam.org/como-va-el-sector/>

Acosta, J., Zárate, R. y Fischer, A. (2014) Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. Revista Escuela de

Administración de Negocios- Bogotá. Bogotá Artículo científico indexado. Consultado en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a04.pdf>

Álvarez, N. y Trujillo, J. (2015) Cooperación e integración en la gestión de la cadena de su- 25 ministros en pymes del calzado en la ciudad de Bogotá. Dimensión Empresarial, 13(1), 147- 164. doi: <https://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.343>

DANE (2020) Boletín técnico Producto Interno Bruto I Trimestre 2020. Recuperado de:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim20\\_producion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_producion_y_gasto.pdf)

INEXMODA (2019) informe del sector calzado y marroquinería. Obtenido de

[https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe\\_Especial\\_Calzado\\_y\\_Marroquineri%CC%81a\\_-\\_Jun\\_2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)

Legiscomex (2016). Inteligencia de mercados - Informe calzado en Colombia. Obtenido en <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sectorcalzado-colombia-2016-importacion-rci306.pdf>.

Páez, P., Jiménez, G. y Danna, J. (2018) La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia: revisión de la literatura. Revista Dialogo de Saberes. Bogotá D.C. Colombia Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/4729>

Rodríguez S. (2017) Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte De Santander. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20028>

Solano, V. (2014) En Bogotá, ocho iniciativas de clusters se han desarrollado en dos años. La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/en-bogota-ocho-iniciativasde-clusters-se-han-desarrollado-en-dos-anos-2114491>

Vanguardia (2020) Sector del calzado, ‘a paso lento’ para la reactivación económica. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/sector-del-calzado-a-paso-lento-para-lareactivacion-economica-EX2321530>

